

# Введение ФГОС: деятельность команды школы

*В.Б. Лебединцев*

Залог успеха при введении образовательных стандартов нового поколения — спроектировать деятельность команды школы по созданию необходимых для этого условий. Интересный опыт получен в пилотных школах Красноярского края совместно с институтом повышения квалификации и педагогическими колледжами.

В команду образовательного учреждения должны входить разные позиционеры: руководитель школы и/или его заместитель по учебно-воспитательной работе, учителя-предметники, специалисты дополнительного образования. Кроме того, важно участие специалистов муниципального органа управления образованием и методической службы. У команды два вектора работы: освоение приёмов проектирования деятельности и их применение в производственной деятельности, т.е. в формировании программы её осуществления.

## Содержание проектировочной деятельности команды

Отбросим вопросы, как «красочно упаковать» документ под названием «проект», как его выгодно подать руководству или грантодателю. Латинское слово *projectus* означает «брошенный вперёд». Проект — это прежде всего *представления о предполагаемой деятельности* по превращению имеющегося состояния школы в желаемое. Поэтому важны методологические идеи.

Преобразовывая школу, можно идти двумя различными путями, условно назовём их так: «совершенствование» и «строительство будущего». В первом случае вычленим текущие проблемы, встающие перед школой, и попытаемся найти способы их преодоления. Во втором исходим не из сиюминутных потребностей, а из картины будущего, стратегии движения к нему. Этот путь самый трудный, но результативный.

По мнению М.А. Мкртчяна (см. рис. 1)<sup>10</sup>, нужно выделить три группы вопросов:

- то, что необходимо сохранить и перенести в будущее без изменения (на схеме это обозначено буквой **A**);
- то, что желательно перенести в будущее в изменённом, модернизированном виде (**B** → **B<sub>1</sub>**);
- то, чего не хотелось бы иметь в дальнейшем (**C**).

Кроме того, в желаемом состоянии будет то новое, чего нет в нынешнем (**D**).

Соответственно проект деятельности должен включать четыре особых процесса, обеспечивающих:

- сохранение ценного;
- изменение чего-либо значимого;
- утилизацию отжившего (в противном случае оно будет долго мешать);
- появление и закрепление нового.

<sup>10</sup> См. сайт «Коллективный способ обучения»: <http://kco-kras.ru/literatura/stat>

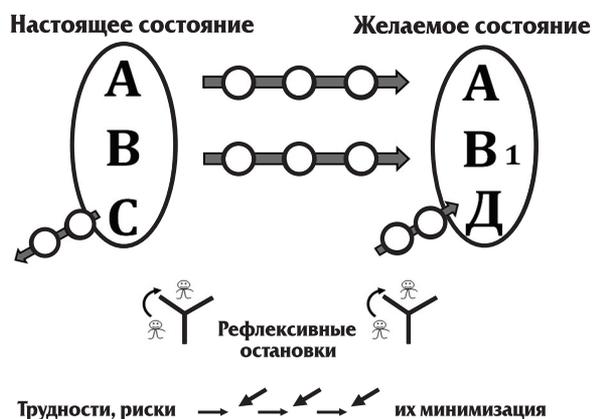


Рис. 1. Общая схема проектирования деятельности

Каждый из этих процессов в свою очередь конкретизируется в ряде действий. Может показаться странным, зачем предпринимать усилия для сохранения чего-либо. Однако без необходимой поддержки оно может исчезнуть в результате общих преобразований.

Непременно следует учитывать условия реализации проекта. Они могут быть способствующими (тогда стоит вопрос их эффективного использования) или препятствующими (тогда нужны варианты компенсирования). *Учёт условий отражается в действиях.*

Очевидно, при проектировании деятельности важно понимать риски, трудности, которые могут помешать реализации проектных ходов. Поэтому нужно их прогнозировать и заранее закладывать действия по их минимизации.

Если постоянно проследить процесс реализации цели, то становится возможным пересматривать проектные решения в тех случаях, когда цель не достигается. Поэтому в ходе реализации проекта деятельности появляется необходимость делать рефлексивные остановки для осознания его результатов, внесения коррекции в проектные представления и действия по их реализации. Такие остановки следует тоже заранее вносить в проект.

Следовательно, содержание проектировочной деятельности команды школы по созданию условий для перехода на новые стандарты общего образования включает в себя:

- построение образа желаемого будущего — модели организации образовательного процесса, позволяющего достичь планируемых результатов;
- анализ школьной педагогической практики и выделение в ней компонентов, подлежащих сохранению, изменению или удалению;
- определение необходимых действий команды по каждому из четырёх направлений превращения сегодняшней школьной образовательной практики в новую, соответствующую желаемой модели, а также поиск средств осуществления этих действий;
- прогнозирование возможных сценариев развития ситуации и определение действий по минимизации предполагаемых рисков и трудностей;
- включение в проект мероприятий для анализа хода его выполнения и оперативной коррекции;
- целостное оформление проекта деятельности команды.

### Модель организации образовательного процесса

Переориентация образовательного процесса с предметных знаний на умения учиться предполагает существенные изменения в образовательном процессе и педагогической деятельности. Значит, введение ФГОС можно использовать как повод для их преобразования. Было бы серьёзным упущением не использовать такой козырь.

Здесь важно как можно более полно представить своё желаемое будущее. Не стоит бояться пометчать, какой хотим видеть свою школу в идеале. В этом нам поможет модель организации образовательного процесса.

В.Б. Лебединцев

#### ВВЕДЕНИЕ ФГОС: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМАНДЫ ШКОЛЫ

Не вдаваясь в теоретические размышления о понятии «модель», отметим лишь, что это формализованное описание объекта, процесса или явления (уже существующего или предполагаемого). Модель позволяет познать их суть. И модель, и сам объект следует рассматривать как системы: отразить элементы их составляющие и связи между ними, выделить те особые качества, которые являются результатом взаимоотношения её частей.

Что может включать модель организации образовательного процесса на какой-либо ступени школы? Во-первых, в её основе лежат определённые психолого-педагогические идеи, принципы, положения, а также претензии самой школы. У разных учреждений они могут отличаться. Например, одна школа будет ориентироваться на принципы разновозрастного обучения по индивидуальным образовательным программам, а другая — исходить из идеи коммуникативной педагогики.

Во-вторых, важно представить схему *целостного* устройства образовательного процесса. Она позволит увидеть в единстве и взаимосвязях все его компоненты. Из её описания должно быть понятно, на достижение каких результатов, предусмотренных государственными стандартами и целями конкретной школы, направлен каждый вид образовательных ситуаций и форм протекания процесса. В том числе нужно рассмотреть, какие результаты можно достигнуть только во внеурочной области, а какие результаты урочной области следует усилить внеурочной.

Если желаемый образовательный процесс продуман достаточно целостно, то удаление какого-либо из его компонентов невозможно без ущерба для достижения планируемых результатов. Среди образовательных ситуаций особое место может занимать пространство для «смыслообразующей» деятельности учащихся, где будут осуществляться процессы самоопределения, целеполагания, выбора, рефлексии, предъявления результатов и т.п.

В-третьих, отдельно разбирается каждый компонент образовательного процесса. Рекомендуем использовать трёхплоскостную схему. В одной плоскости мы рассматриваем структурные единицы, организованности внутри школьного коллектива, в другой — протекающие в них процессы, в третьей — субъектов (индивидуальных и коллективных) с их позициями, ролями и взаимодействиями.

Не стоит ограничиваться границами школы, а расширять её пространство социумом, учреждениями дополнительного образования, культуры и производства, ресурсы которых школа будет использовать для образования детей.

В-четвёртых, в отдельном слое модели показывается управление образовательным процессом: его субъекты, формы протекания, структурные единицы (см. рис. 2).

Целесообразно провести публичную «защиту» модели образовательного процесса, чтобы внести необходимую её коррекцию. Для её экспертизы можно использовать такие критерии: направленность на достижение планируемых результатов, соответствие требованиям стандарта к условиям реализации образовательной программы, соответствие социокультурной специфике школы, целостность модели, её структурированность. Каждый критерий можно конкретизировать рядом параметров и индикаторов.

#### Выделение предмета преобразования в образовательном процессе

Не знаю, найдётся ли такая школа, которая полностью соответствует новым государственным стандартам, особенно в части формирования универсальных учебных действий. Поэтому требуется провести анализ школьной педагогической практики и на сопоставлении с моделью желаемого образовательного процесса вычленив в ней предмет сохранения, изменения, утилизации и привнесения нового (далее будем называть их кратко: «предмет преобразования»).



Рис. 2. Схема представления компонента образовательного процесса

Выделение нескольких групп предмета преобразования способствует более чёткому пониманию того, что предстоит сделать в перспективе. При этом любые изменения в образовательном процессе следует обязательно обосновывать необходимостью достигать результаты, предполагаемые стандартом. Чтобы команде не уйти в сторону, нужно поручить кому-либо постоянно анализировать, какой результат будет достигнут в соответствии с ФГОС.

Организовать работу в команде можно по-разному. Первый вариант — в позиционных группах (или парах): руководитель школы, учитель, специалист дополнительного образования, методист (или специалист) муниципального органа управления образования. Каждая из позиций выделяет все четыре группы предмета преобразования в своей деятельности (см. табл. 1). После предъявления и обсуждения результатов появляется итоговая матрица.

Таблица 1

### Позиционная матрица предмета преобразования в образовательном процессе

Направления преобразований	Субъекты команды			
	Учитель	Руководитель школы	Специалист дополнительного образования	Методист, специалист УО
Что сохранить?				
Что перенести в изменённом виде?				
От чего отказаться?				
Что привнести нового?				

Работу в позиционных группах рекомендуется начать с обсуждения того, в каких объектах нужно выделять предмет преобразования. Для школьных педагогов и руководителей это:

- образовательные технологии (включая индивидуальный образовательный маршрут);
- учебно-методический комплекс (рабочие программы по предметам, рабочие программы формирования универсальных учебных действий, учебные средства, диагностический материал...);
- материально-технические средства обучения;
- документация;
- нормы, традиции;
- система оценки достижений;
- сохранение и развитие кадрового потенциала;
- работа с одарёнными детьми и коррекционная работа;
- взаимодействие с другими образовательными учреждениями;
- взаимодействие с социумом;
- команда школы (её тоже целесообразно рассматривать как особый предмет преобразования);
- другое.

Позиция «методист»: разработка методических рекомендаций; организация методической работы с ОУ; консультирование участников образовательного процесса; анализ ситуации в ОУ; повышение собственной квалификации; планирование собственных действий; освещение в СМИ о деятельности ММС и ОУ; организация повышения квалификации работников образования; использование

В.Б. Лебединцев

#### ВВЕДЕНИЕ ФГОС: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМАНДЫ ШКОЛЫ

информационных коммуникационных технологий; организация обобщения и распространения опыта работников образования и др.

Если эта позиция в команде не представлена, то желательно кому-либо её «прожить».

*Второй вариант.* Каждая подгруппа работает над своим аспектом: обязательные аудиторские занятия по предметам, внеурочная работа, управление образовательным процессом или субъекты образовательного процесса. После совместного обсуждения результатов появляется итоговая матрица (см. табл. 2). Аудиторские занятия: обсуждаются следующие вопросы — технологии, формы, методы и средства обучения, содержание образования, система оценки и контроля и т.п. Внеурочные области: рассматривается, как обеспечить общекультурное, общеинтеллектуальное, духовно-нравственное, спортивно-оздоровительное и социальное развитие школьников. При этом есть опасность перейти на общие слова, подмену ими действий. Это связано с отсутствием представлений у педагогов о таком развитии.

Таблица 2

#### Процессуальная матрица предмета преобразования в образовательном процессе

Объект преобразований	Предмет преобразований			
	Что сохранить?	Что перенести в изменённом виде?	От чего отказаться?	Что привнести нового?
Аудиторные занятия по предметам				
Внеурочная работа				
Управление образовательным процессом				
Субъекты образовательного процесса				

Заметим, что уточнить предмет школьных преобразований поможет сопоставление имеющейся педагогической практики не только с моделью желаемого образовательного процесса, но и с требованиями стандарта к условиям реализации основной образовательной программы. Желательно сделать матрицу дефицита условий по направлениям: учебно-методическое, кадровое, информационное и нормативное обеспечение, материально-техническая база.

#### Определение действий по созданию условий для введения ФГОС

На этом этапе команда школы формирует перечень необходимых действий разных субъектов команды и средств их реализации для перехода на новые стандарты. Для этого у команды уже есть достаточно чётко выделенный предмет изменений в образовательном процессе. Кроме того, некоторые подсказки можно получить в проекте документа «Организация введения федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» и материалах Всероссийского семинара-совещания руководителей органов управления образованием и ректоров учреждений дополнительного профессионального педагогического образования «Обеспечение порядка введения федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования», состоявшегося 3 февраля 2010 г.<sup>10</sup>

Помимо этих основных действий, команде важно спрогнозировать возможные риски, трудности, новые ограничивающие обстоятельства и обозначить способы по их минимизации. При определении рисков можно рассмотреть два сценария развития ситуации, когда сохраняются существующие тенденции или осуществляются планируемые действия.

<sup>10</sup> <http://standart.edu.ru>

Желательно команде разбиться на позиционные подгруппы (пары). Очень значима позиция муниципального органа управления образованием для определения тех действий, которые команда «изнутри себя» не сможет предусмотреть. Если реальных позиций недостаточно, то кому-либо из членов команды предстоит «прожить» недостающую. Результаты этого шага проективной деятельности оформляются в таблице 3.

Таблица 3

### Действия разных позиционеров по созданию условий для введения ФГОС

Виды действий		Субъекты команды				
		Директор школы	Заместитель по УВР	Учитель	Спец. доп. обр.	Методист ММЦ, УО
Основные действия по созданию условий для введения ФГОС	по сохранению					
	по изменению					
	по удалению					
	по созданию нового					
Трудности, риски						
Действия по минимизации рисков и трудностей						

Теперь можно переходить к систематизации полученных результатов проектирования, их коррекции и оформлению проекта деятельности команды школы. Он может в себя включать:

- краткий анализ сложившейся ситуации (уникальность, «лицо» школы, её позиция в социуме);
- образ желаемого образовательного процесса, направленного на достижение планируемых результатов;
- цель деятельности команды;
- задачи по каждому предмету преобразований: **А, В** → **В<sub>1</sub>, С, Д**;
- продукт деятельности (желательно материализованный);
- план конкретных действий;
- рефлексивно-аналитические остановки для коррекции деятельности команды;
- привлекаемые ресурсы.

В плане предусматриваются действия в отношении себя (собственного профессионального роста и изменения) как команды, коллектива педагогов всей школы, родителей и разных учреждений. Есть опасность подмены задач и мероприятий, мероприятий и планируемых результатов. Поэтому в отдельной колонке плана важно указать предполагаемый результат по каждому мероприятию: если он непонятен, то вряд ли необходимо само мероприятие.

Исполнителями могут выступать только члены команды. Так, если надо, чтобы Мариванна стала выполнять нечто задуманное нами, то в отношении её нужно *нам самим* предпринять специальное действие. Наше действие — непосредственная часть проекта, а действия Мариванны — его результат. (Нередко поступаем наоборот: что-то задумываем, ставя ответственной Мариванну, а та ни сном ни духом о наших замыслах. Потом долго возмущаемся по поводу итогов. Но почему кто-то должен захотеть выполнять придуманное другим? С этим человеком специально надо поработать.)

В.Б. Лебединцев

#### ВВЕДЕНИЕ ФГОС: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМАНДЫ ШКОЛЫ

План конкретных действий команды можно разбить на отдельные части по направлениям: организационно-управленческое, методическое, информационное, нормативное, кадровое, материально-техническое.

#### Возможные трудности командного проектирования

Руководителю школьной команды нужно иметь в виду, что предстоит столкнуться с рядом трудностей и стереотипов участников. Первая — в организации сборов команды по проектированию своей деятельности. Информирование для этого не подходит. Пожалуй, единственным способом эффективного проведения сборов может стать *управленческий семинар*<sup>10</sup>. Не останавливаясь на этом вопросе подробно, отметим, что структура семинара следующая:

1. Доклад по содержанию работы.
2. Установка на работу в группах по способу работы.
3. Работа в позиционных группах.
4. Общее заседание, доклады групп и их обсуждение.
5. Рефлексия работы команды.

Понятно, что организаторам семинара необходима определённая методологическая и игротехническая культура<sup>11</sup>. Надо постоянно уточнять и конкретизировать роли каждого члена команды.

Вторая трудность — стереотип: «Всё знаем! Всегда работали так, как требуется в новых стандартах!». С трудом даётся понимание, что новые ориентиры и результаты образования предполагают иную постановку образовательного процесса. Сложно отказаться от «стабильного, любимого, дорогого», но работающего на вчерашний день.

Для разделения целенаправленно достигаемых педагогами результатов образования от «хотелок» и ложных представлений предлагаем использовать такие критерии:

- в отношении *каждого* ученика *планируется* и *осуществляется* достижение результата;
- наличие инструментария отслеживания и оценки заявляемого результата;
- наличие оформленного заказа на получение результата со стороны государства, социума, родителей или самой школы.

Третье. Может проявиться позиция учителя-потребителя: пользоваться «от корки до корки» готовым учебно-методическим комплектом без усилий его изменять и корректировать в связи с необходимостью достижения новых результатов. Могут ссылаться на выступления авторских коллективов некоторых УМК о полном соответствии их материалов требованиям нового стандарта (что на самом деле далеко не так). Могут апеллировать к принципу «одна бабка сказала», что якобы изменения в УМК правомочны вносить только его авторы. Да, такое мнение в педагогической среде существует, но не имеет под собой каких-либо серьёзных теоретико-методических и нормативных оснований.

---

**Владимир Борисович Лебединцев,**  
старший научный сотрудник Красноярского ИПК  
работников образования, кандидат педагогических наук

---

<sup>10</sup> Катыщук С.М. Управленческий семинар повышает профессионализм руководителя и демократизирует жизнь школы // Народное образование. 2007. № 9. С. 106–108.

<sup>11</sup> Организационно-деятельностные игры в образовании / сост. М.В. Минова. Красноярск, 2001. Доступ в Интернете: [www.kco-kras.ru](http://www.kco-kras.ru)